

# ПРИЛОЖЕНИЕ НА КОНЦЕПЦИЯТА ЗА КОНТРОЛИНГ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ

## APPLYING CONTROLLING CONCEPT IN PROJECT MANAGEMENT

*Assist. Prof. Vanya Hadjieva, PhD,  
Department of Economics and Business Administration,  
New Bulgarian University, Bulgaria  
E-mail: [vhadjieva@nbu.bg](mailto:vhadjieva@nbu.bg)*

**Abstract:** *Management project is one of the latest management approaches used in modern management. The concept of controlling itself is also innovative management techniques. Integrating the concept of controlling ensure successful and effective management of each modern corporation in a dynamically changing market environment.*

**Key words:** *project, business controlling, management, integration*

### Въведение

В условията на повсеместна глобализация, световното общество е изправено пред широк спектър предизвикателства – глобална икономическа криза, политическа нестабилност, климатични промени, болести и епидемии и т.н., които налагат всички ние, като участници в световната икономика да бъдем все повече гъвкави и адаптивни.

Стопанските субекти са главните участници в процеса на генериране и размяна на блага. Как една организация може да се справи успешно с поставените си цели в условията на глобалната и променяща се среда. Отговора на този въпрос е в новият подход в съвременното фирмено управление – *Управлението на проекти*. Това е новият управленски механизъм, посредством който организациите биха могли да отговорят на предизвикателствата на променящата се пазарна среда.

В специализираната икономическа литература изобилства от дефиниции за понятието „проект“. Една от най-популярните и същевременно най-кратки дефиниции е тази дадена от М. Барнес: „нещо, което има начало и край“. Проектите са онзи управленски инструменти благодарение на които съвременните мениджъри могат да управляват структурите ефективно и успешно.

Динамиката на пазарната среда изисква от мениджърите целево-адаптивно управление, основано на познаване и координиране на пазарните конкурентни структури, такава система по същество е контролингът. Това е една нова управленска концепция, която означава ръководене или направляване, т.е. водене към практическо достигане на поставените цели. В последното издание на немски език на „Икономически речник“ той се определя като концепция за информация и управление. Контролингът е нова, модерна, но доказала своята необходимост управленска концепция, която е насочена към дългосрочна жизнеспособност и дееспособност на бизнес организацията, която се реализира чрез:

- оптимизиране и управление на разходи, формиране на центрове на разходи
- оптимизиране на приходите и печалбата; формиране на центрове за печалба, изготвяне на система за гъвкаво ценообразуване. По своята същност контролингът е система за управление, ориентирана към бъдещето на фирмата.

Успехът на всяка стопанска организация се крие в нейното успешно управление, което в началото на ХХІ век може да се реализира посредством комбинираното прилагане на концепцията за управление на проекти и вграждането в нейната структура на концепцията за контролинг. Двете управленски концепции си поставят общи цели и задачи – **ФИРМЕНИЙ УСПЕХ**, като дефинират различни подходи за неговото постигане.

Целта на настоящата разработка е да се дефинират в теоретичен порядък спецификите и характеристиките на процеса на управление на проекти и как в неговата структура може да се присъедини концепцията за контролингът.

### Изложение

*Концепцията за управление на проекти.* Управлението на проекти е „извършването на съвкупност от разнородни дейности с уникално съдържание за решаване на сложен нестандартен проблем, при наложени ограничения относно време, разходи, качество и специфични изисквания към организацията на работа“ [1]

Проектната дейност е специфичен управленски процес, който се отличава със следните характеристики, дефинирани от А. Лори:

*Проектът е уникален* - зад проекта трябва да стои нова, различна и оригинална идея. Той не е просто повторение на това, което се е правил преди.

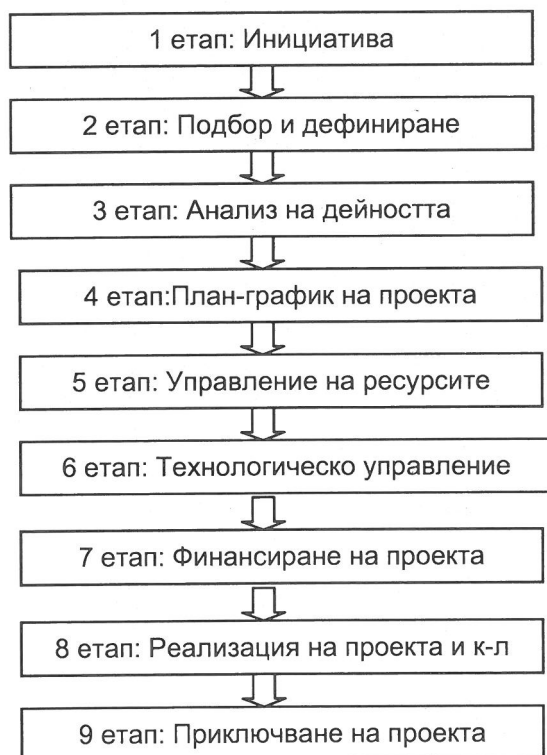
*Проектът е ограничен във времето* - проектите обикновено са с определена продължителност. Често финансирането или нещо друго ограничават възможностите им да се превърнат в постоянна дейност.

*Проектът създава промени* - проектите трябва да имат ясни планове за това какво целят да променят. Зад проекта трябва да има ясна идея или визия. Проектът трябва да доведе до измерима разлика. Промените трябва да останат и след изпълнението на проекта.

*Проектът има цел* - един нов проект трябва да има реалистичен и постижим план и стратегия, ако се стреми към максимални резултати. Начинът, по който се управлява и организира, трябва да бъде целево ориентиран (Лори, 1998).

Проектът представлява организирано намерение, целящо изпълняване на определени, нерутинни, неотменими задачи. Въпреки че проектите не се повтарят, те могат да отнемат значителен обем от време и следва да се отчитат и управляват като отделни начинания (Shtub, 1994).

Процеса на управление на проекти преминава през няколко последователни етапа, както е показано на фиг. 1.



Фиг. 1. Етапи на проектната дейност

В рамките на първия етап *ИНИЦИАТИВА* се реализират дейности свързани с идентификация на потребностите, оценка на възможните алтернативи, избор на най-преспективни алтернативи, оценка на разходите по жизнения цикъл за обещаващите алтернативи, оценка на риска, разработване на концептуалната основа и “продаване” на конфигурацията и получаване на одобрение.

Вторият етап *ПОДБОР И ДЕФИНИРАНЕ* включва дейностите по избор на участници, структуриране на дейността и разпределение на заданието (WBS), разработване на организационна структура на проекта и на свързаните с него комуникации и система на отчитане, разпределение на елементите на WBS към участващите организации.

В рамките на третият етап *АНАЛИЗ НА ДЕЙНОСТТА* се дефинират основните задачи на проекта, разработване на списък от дейности за постигане целите на проекта, разработване на взаимовръзките между дейностите и разработване на мрежов модел, разработване на елементите на мрежовия модел на по-високо ниво (“висящи” дейности, подмрежи), разработване на ключовите моменти на проекта и актуализиране на мрежата и нейните елементи.

Четвъртият етап *ПЛАН-ГРАФИК НА ПРОЕКТА* включва разработването на календарен план, оценка на продължителността на дейностите, оценка на сроковете за приключване на отделните дейности, наблюдение на действителното развитие и на ключовите моменти и актуализиране на схемата.

Петият етап *УПРАВЛЕНИЕ НА РЕСУРСИТЕ* започва с определяне на потребностите от ресурси, обезпечаване на ресурсите, разпределение на ресурсите между дейности и проекти и наблюдение на действителното използване на ресурсите и разходите.

Шестият етап *ТЕХНОЛОГИЧНО УПРАВЛЕНИЕ* включва дейностите свързани с разработване на план за управленска конфигурация, уточняване на степента на технологически риск, контрол над конфигурацията, управление и контрол на риска и тотално управление на качеството (TQM).

Седмия етап *ФИНАНСИРАНЕ НА ПРОЕКТА* обхваща работата върху оценка на преките и косвените разходи, разработване на план за паричния поток, разработване на бюджета и контрол на действителните разходи.

Предпоследния осми етап *РЕАЛИЗАЦИЯ НА ПРОЕКТА И КОНТРОЛ* включва дейностите по разработване на система за наблюдение на данни, разработване на система за анализ на данните, реализиране на планираните дейности, събиране и анализ на данни, установяване на отклонения в разходите, конфигурацията, графика, качеството, разработване на коригиращи планове, прилагане на коригиращи планове и прогнозиране на разходите по проекта след завършването му.

В рамките на последния девети етап *ПРИКЛЮЧВАНЕ НА ПРОЕКТА* се прави оценка на успеха на проекта, препоръки за подобряване на дейностите и Анализ и съхраняване на информация за действителните разходи, действителната продължителност, действителните резултати и конфигурация;

Управлението на проектите е съвременен управленски подход, при който чрез специфична организация се изпълнява уникален обхват от дейности (съществена промяна) при ограничения относно време, разходи и зададени изисквания за качество.

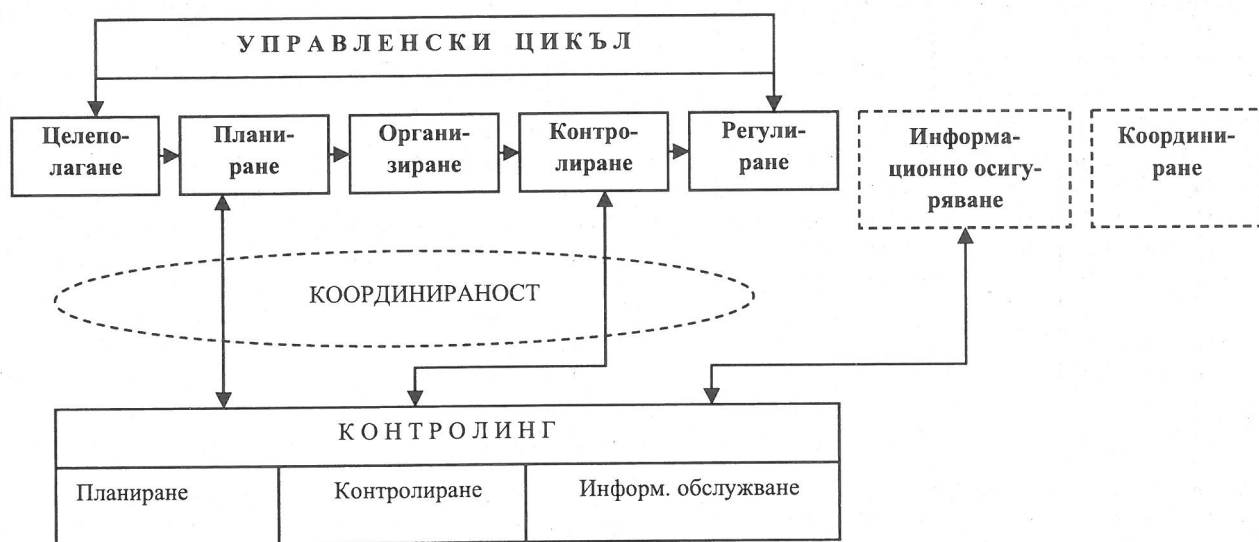
От съдържанието на методологията на управлението на проекти следва, че проектите съдържат значителна неопределеност и риск, и че основна задача на ръководителите на проекти е сформирание по нов начин на екипи за изпълнението на проекта. Екипите имат преходен характер като следствие от преходния характер на проекта. Обичайно проектът се възприема като цялостен и синхронизиран процес от разнородни дейности, като: инвестиционни, научноизследователски, проектно-конструкторски, информационно-проучвателни, консултантски и др. Възможно е обхватът да включва част или всички от тях. Общото е, че се изпълняват нестандартни сложни действия в условията на ограничения от гледна точка на изискванията за време, разходи и качество, т.е., наборът от дейности има уникален характер. Следвайки логиката на всяка управленска философия, управлението на проекти е насо-

чено към оптимално оползотворяване на фирмените ресурси при наличните ограничителни условия. Характерна черта на управлението на проекти е и неговата преходност или ограничена продължителност .

*Концепцията контролинг.* Контролингът обединява в единна и цялостна концепция постиженията на икономическия анализ, планирането, управленската отчетност и мениджмънта и е насочен към бъдещото развитие и постигането на целите на всяка производствена организация. В исторически план обхватът и границите на контролинга непрекъснато се разширяват.

Понятието контролинг може да се дефинира, като концепция за целево-адаптивно управление, ориентирана към бъдещето и просперитета на производствената организация. Същността на контролинга поставя акцент върху все по-осезателната необходимост дейността на производствената организация да бъде подчинена на дългосрочното планиране, съобразено с оползотворяването на целия ѝ потенциал и всичките ѝ предимства. Прилагането на механизмите на контролинга в съвременните организации се явява гаранция за оцеляване, бързо и оптимално адаптиране в хода на настъпващите в нея или средата изменения.

Ролята на контролинга в организация е свързана предимно с процесите на подготовка и осигуряване реализацията на управленските решения. Така контролингът не изземва от мениджърите и не замества правомощията им за упражняване на власт и вземане на управленски решения, а само ги улеснява и подпомага в хода на дейността им (вж. Фиг. 2) [2]



**Фиг. 2. Връзка между управленски цикъл и контролинга**

Контролинга, като концепция може да бъде разгледан в три аспекта:

*Счетоводно-ориентиран контролинг* – насочен към усъвършенстване на счетоводната дейност в предприятието;

*Контролинг ориентиран към действието* – насочен към регистриране и анализ на отклоненията от плановете;

*Контролинг ориентиран към управлението* – насочен към усъвършенстване механизма на вземане на решение;

Основната цел на контролинга е подпомагане и насочване на управлението към постигане на планираните цели ( в дългосрочен и краткосрочен аспект) в организация при оптимизиране на финансовите резултати.

В условията на криза фирмите, които - под една или друга форма, при едно или друго съдържание – създават блага са изправени пред сериозни изпитания. В резултат на въздействие на факторите на външната и вътрешната среда - поведение на клиентите и конку-

рентите, тенденции към свиване на пазарите и изостряне на конкуренцията, понижаване на цени, ограниченост на ресурсите, влошаване на бизнес-климата, съвременните корпорации трябва да разработят своя антикризисна програма. Мениджърските екипи трябва да вземат адекватни решения, с които да се постигне такава промяна, която ще направи фирмите по-устойчиви и по-конкурентна в новите динамични пазарни условия.

Това е един от основните фактори, които обуславят необходимостта от въвеждане на контролинг система в съвременните стопански организации. Чрез нея ще се цели:

Координация на управленските дейности по установяване и достигане на дефинираните фирмени цели;

Информационно осигуряване при вземането на управленски решения;

Разработване и прилагане на система от методи за планиране, отчитане и контрол на разходите и резултатите от дейността;

Осъществяване на контрол, посредством създаване на стандарти, сравнение на планираните с фактическите резултати, анализ на отклоненията и изготвяне на алтернативни коригиращи мероприятия;

Наблюдение, анализ и изготвяне на алтернативи за регулиране на процесите по планирането, отчитането, контрола и осъществяването на производствената дейност;

Осигуряване на прозрачност относно получените резултати от дейността.

Постигането на целта на контролинга и реализацията на дългосрочните планове се основава на краткосрочните положителни резултати от дейността на фирмата.

От управленската теория е ясно, че при изпълнение на взетите решения ръководителите трябва да извършват постоянен контрол. Чрез него се съпоставя фактическото състояние с предвиденото. Всеобхватният, постоянен и действен контрол съдейства за правилната организация на изпълнението на решенията. Резултатите от контролинговата дейност позволяват системно да се подобрява качеството на управленските решения и дейността на управляваната система.

Контролинг концепцията подпомага процесите на вземане на решения, тъй като реалните решения зависят от получената информация за главните фактори и условия, при които те се вземат. Такава е информацията за ресурсното обезпечение на фирмената дейност - количеството и качеството на суровините и материалите, за техниката и технологията, за кадрите и т.н. При наличие на повече собственици и липса на единно ръководство, информацията е разпръсната и неадекватна, което затруднява вземането на единно решение. Чрез обезпечаване на единен информационен поток, решенията ще се вземат по-лесно, адекватно и ефективно.

Друг важен момент е разработването на варианти на решения. Често разработките завършват с един вариант, което е нецелесъобразно, като се имат предвид характерът на дейността на фирмата. При решаването на значими и комплексни въпроси разработването на повече от един вариант е задължително условие, което гарантира успешно решение на възникналия казус. Изготвянето на повече варианти като етап от подготовката и вземането на управленски решения позволява да се разработят различни алтернативи за решаване на въпросите при по-пълно използване на наличните фирмени ресурси.

Контролинг – концепцията ориентирана към управлението ще допринесе за елиминиране на вътрешните противоречия чрез постигане на предварително заложените единни цели.

Друг важен момент е необходимостта от информационно осигуряване на процеса на подготовка и вземане на управленски решения.

Анализът на качеството на управленските решения показва, че повечето допуснати грешки са вследствие на недостатъчната информационна осигуреност. Това е породено от неефективната комуникация между звената и липса на политика по комуникация.

Въвеждането на контролинг концепцията ще постигне - събиране на информация в единен масив, разпределяне на информацията съобразно ползвателите, анализ на качеството



и достатъчността на информацията, контрол върху използването на информацията и взетите решения.

Реалната оценка на възможностите за по-пълно използване влиянието на елементите на вътрешната и външната среда на фирмата, на методите и информацията за подготовката, вземането и изпълнението на управленските решения също има голямо значение за адекватността на взетите управленски решения.

В теоретичен порядък се разграничават няколко вида контролинг концепции – функционален контролинг, проектен контролинг, дивизионен контролинг, контролинг в структурата на управление и контролингът като щабна функция на топ-мениджмънта.

Проектния контролинг обхваща дейностите по разработването и анализирането на отделни проекти. В рамките на проектния контролинг могат да бъдат дефинирани следните етапи:

Първи етап *ДЕФИНИРАНЕ НА ПРОЕКТА* в рамките на тази фаза се изгражда концепцията на проектното задание, дефинират се параметрите на търсеното решение – определят се конкретните цели и се разпределят задълженията.

Вторият етап *ПРЕДВАРИТЕЛНО ПЛАНИРАНЕ*, дефинират се параметрите на очакваните решения, определят се сроковете за изпълнение на конкретните задачи, изготвя се прогнозен бюджет.

Трети етап *ПЛАНИРАНЕ*, в рамките на този етап се вземат конкретните решения, фиксират се сроковете и разходите.

Четвърти етап *ПРОЕКТИРАНЕ*, в рамките на този етап проекта се разписва и планира до възможно най-големи подробности (задачи, участници, срокове, разходи и т.н.).

Пети етап *РЕАЛИЗАЦИЯ*, следвайки предварително разписаната програма проекта се реализира практически.

Шести етап *КОНТРОЛИНГ*, тук се извършва финалния мониторинг върху изпълнението на планираното - задачи, участници, срокове, разходи и т.н.

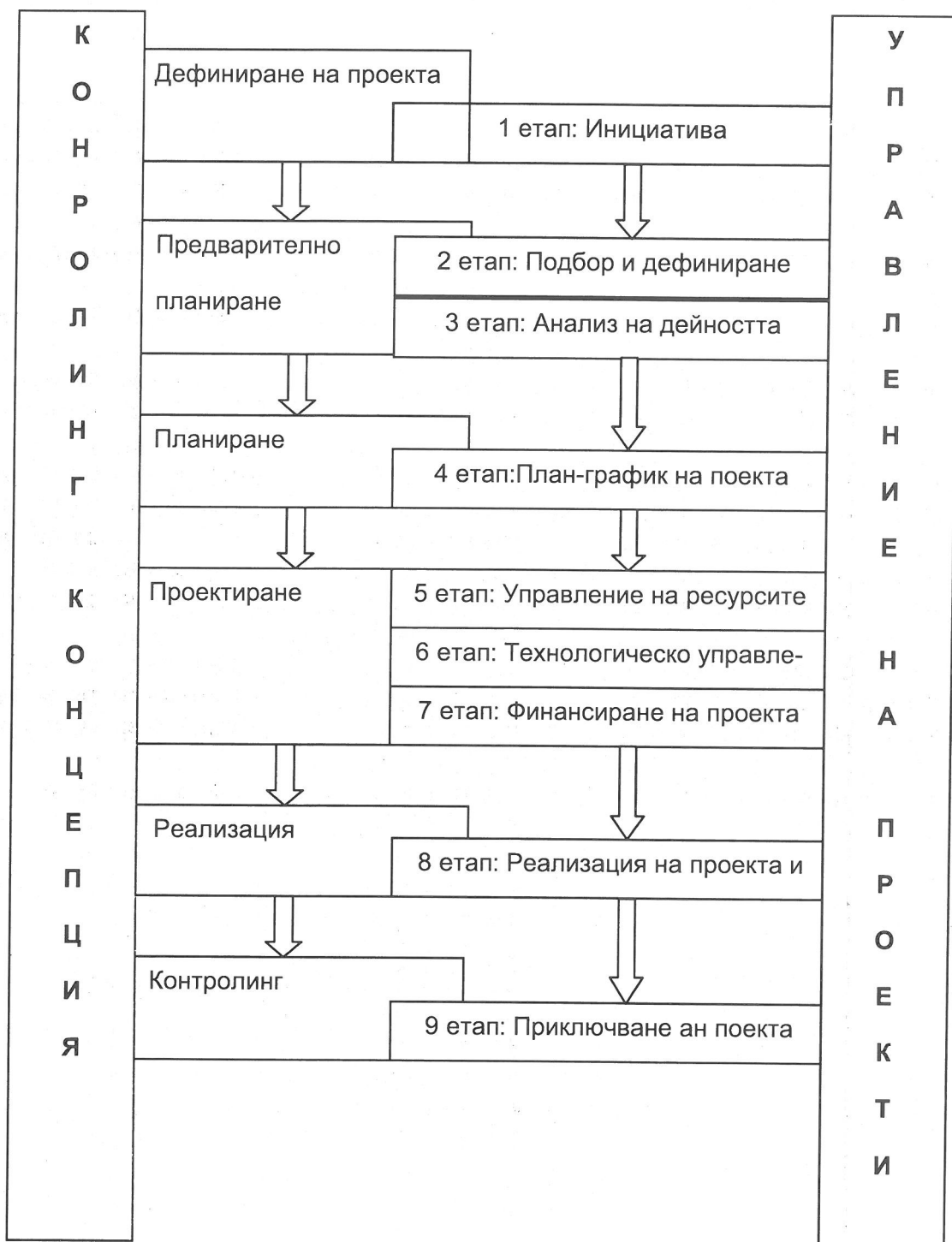
Проектния контролинг е процес на цялостно проследяване изпълнението на всеки конкретен проект в организацията.

## Заклучение

В условията на динамично променяща се пазарна среда мениджърските екипи са принудени да вземат все повече решения в екстремни условия, което налага използването на различни управленски техники. Пример за успешна симбиоза е вграждането на контролинг концепцията в процеса на управление на проекти. Една успешна практика, която в схематичен вид е показана на фиг. 3.

Прилагайки концепцията на контролинг в процеса на управление на проекти мениджърите ще постигнат желаните резултати от формулирания проект в условията на постоянен мониторинг. Контролингът по своята същност е процес на всеобхватен мониторинг, който може да бъде адаптиран към процеса на управлението на проекти. Процеса на управление на проекти в условията на контролинг концепция гарантира успешно решаване на всеки възникнал казус.

Съчетаването на двете управленски концепции гарантира успех на всеки мениджърски екип, дори в условията на динамично променяща се обществено-политическа и икономическа среда.



**Фиг. 3. Интегриране на концепцията за контролинг в процеса на управление на проекти**

### Литература

- [1] Каменов К., Кр. Хаджиев и Н. Маринова, Управленският процес и екипната дейност, Изд-во на НБУ, С., 2005.
- [2] Каменов К., Ан. Асенов, Бизнес-контролинг, Изд-во на НБУ, С., 2008.